

Università
della
Svizzera
italiana

Facoltà
di scienze della
comunicazione
Lugano

Istituto
per la
comunicazione
aziendale

Yvonne Zorzi

Il Marketing Museale e l'Organizzazione a Rete

Working paper 2/2002

Novembre 2002

Yvonne Zorzi
Università della Svizzera italiana
Istituto per la Comunicazione aziendale
Via Buffi 13
6900, Lugano
Yvonne.zorzi@lu.unisi.ch

<i>Abstract</i>	1
<i>Introduzione</i>	2
<i>Il background teorico di riferimento</i>	3
<i>The network perspective</i>	9
<i>Conclusioni</i>	15
<i>Bibliografia</i>	17

Abstract

Nel corso degli ultimi anni nello studio delle organizzazioni si è posto l'accento sull'influenza che le relazioni con altri attori hanno sullo svolgimento dell'attività caratteristica dell'organizzazione stessa. Considerando il museo come un'organizzazione che genera e intesse relazioni con altre istituzioni dello stesso tipo, o con soggetti operanti in settori diversi, è possibile individuare i nodi critici e le relazioni vitali per la sua esistenza, e talvolta sopravvivenza. Nel presente articolo vengono presentate le dimensioni caratteristiche dell'"impresa" museo, al fine di evidenziare le motivazioni che spingono molte istituzioni museali a collaborare e che spronano molti musei a cercare l'aiuto di organizzazioni completamente estranee alla propria attività tipica ma che possono contribuire in maniera convincente al successo dell'attività del museo stesso.

Visto l'elevato livello di cambiamento delle esposizioni, il continuo rinnovamento dell'offerta, l'affannosa ricerca di risorse (sia artistiche che finanziarie) e quindi l'elevato grado di relazionalità al quale è soggetto, il museo definito *contenitore* sarà l'oggetto principale della ricerca. D'altro canto, non può essere trascurata la forma museale tradizionale, quella cioè che prevede una collezione invariata nel tempo (tranne qualche sporadica acquisizione).

La ricerca empirica ha l'ambizioso obiettivo di mostrare la rilevanza delle relazioni tra musei e tra musei e altri tipi di organizzazione, ai fini dell'esistenza del museo stesso, ma allo stesso tempo la ricerca si prefigge di individuare il grado di criticità delle relazioni per le differenti tipologie museali analizzate.

During the last years, the studies on organizations focus on how relationships between two or more actors may influence the activity of organizations involved within the relationship. Considering the museum as an organization creating and maintaining relationships with similar organizations or different institution, it's possible to identify which are the critical actors and the crucial links needed for organizations' life and survival.

In the present article the organization-museum is presented within its specificities. The aim is to identify motivations standing beyond museums decisions to cooperate. The same motivations are the ones driving museums to find support of institutions even unrelated with the specific museum activity.

The research focuses on the typology of museum container. This museum has a high degree of exhibition exchange, the continuous supply renewal, the anxiously resources research (either artistic or financial), which translate into a high relational degree. Furthermore, the research considers also the traditional typology, because it operates most of all with unchangeable exhibition and sporadic acquisitions.

The research it's still in the preliminary phase.

The empirical phase, which will be developed in the detailed phase, has two ambitious objectives. On one hand to underline the relevance of the relationships between museums and between museums and other type of organizations for the museum survival. On the other hand to identify the critical degree of the relationships between different typologies of museums.

Introduzione

La riflessione sul network museale si è fatta in questi mesi più approfondita, tanto da permettermi di darle un taglio più specifico e puntuale.

Il presente paper vuole essere una sorta di giustificazione ai cambiamenti in atto per quanto riguarda le mie posizioni.

L'obiettivo della ricerca è quello di verificare l'esistenza di relazioni all'interno e tra istituzioni museali e di individuarne la natura.

Monge&Eisenberg¹ sostengono che la maggior parte delle teorie organizzative possono essere collocate entro tre scuole di pensiero, in particolare: la prima detta *positional* _ l'organizzazione determina la posizione e i ruoli degli individui nell'organizzazione stessa _ la seconda detta *relational* _ gli individui in un'organizzazione comunicano ed interagiscono in networks emergenti che possono e a volte non possono, identificarsi con le relazioni formali di cui fanno parte _ la terza detta *cultural* _ l'interazione tra individui nelle organizzazioni è determinata da una struttura comune, che va al di là della struttura formale e degli individui.

Sembra che ci sia una propensione a dedicare maggiore attenzione alle ultime due correnti di pensiero. Infatti non è più possibile descrivere l'organizzazione in maniera soddisfacente facendo soltanto riferimento alla struttura organizzativa formale.

Sembra evidente quindi, che al fine di individuare l'esistenza e la natura di relazioni all'interno dell'organizzazione e tra le organizzazioni sia necessario fare riferimento alla struttura formale dell'organizzazione per evidenziare l'emergere sempre più "aggressivo" delle relazioni informali.

Contestualizzando il concetto di relationship management al settore museale, è possibile individuare con chiarezza le relazioni critiche che un museo deve gestire per creare valore per sé e per il visitatore/utente? Quale il modo più appropriato per definire il valore generato da un museo? È quantificabile? Se sì, in quale misura?

La ricerca di dottorato ha quindi assunto una forma e dei contenuti nuovi.

Al fine di mettere in luce la matassa di relazioni che contribuiscono allo sviluppo dell'attività museale va sottolineata la volontà di suddividere la ricerca in diverse fasi che, concettualmente contribuiranno allo sviluppo di una tesi fondata.

¹ In Monge P.R.&Eisenberg E. M. (1987)

Il background teorico di riferimento

Il museo o lo spazio espositivo, inteso in senso lato, sono l'oggetto di questa ricerca. Il museo è considerato come organizzazione e cioè come insieme di divisioni e livelli gerarchici che esistono in funzione di tre dimensioni:

- la dimensione conservativa
- la dimensione espositiva
- la dimensione di servizio.

Ogni dimensione viene più o meno accentuata a seconda dell'attività tipica di ogni museo, come in seguito verrà chiarito. A tale scopo sono state individuate 4 tipologie museali:

- a) il museo collezione: viene definita in questo modo quella struttura che ospita al suo interno una collezione permanente costituita da pezzi unici e di inestimabile valore e che durante il periodo di attività non opera cambiamenti per quel che riguarda i programmi e la collezione. Un tipico esempio di museo collezione è la Galleria degli Uffizi la quale ospita opere rinascimentali di artisti italiani ed esteri: l'esposizione rimane invariata nel corso degli anni tranne qualche modifica strutturale od organica;
- b) il museo contemplativo; trattasi di istituzione museale che opera nel campo dell'arte visiva, in particolare dell'arte moderna e contemporanea. All'interno della struttura è possibile trascorrere del tempo dedicato alla contemplazione delle opere esposte sfruttando una serie di servizi atti a rendere l'esperienza ancor più piacevole. La Collezione Peggy Guggenheim raccoglie una serie di opere di artisti moderni e contemporanei ma nel contempo offre servizi collaterali per una visita arricchente;
- c) il museo sperimentale: appartengono a questa categoria particolare tutti quei musei che consentono al visitatore esperienze dirette con l'arte, la scienza e altre discipline. Oltre ad un'esposizione di opere ed oggetti di valore storico o scientifico queste istituzioni consentono a coloro che vi si recano l'utilizzo di strumenti manuali e interattivi. Il pubblico di queste istituzioni ha subito un aumento negli ultimi anni proprio perché all'interno di questi musei vi è un maggior coinvolgimento e vengono allestite esposizioni in grado di attrarre anche i giovani; un museo che assume queste fattezze è il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica _ Fondazione Leonardo da Vinci di Milano, istituzione accompagnata anche da un sito Web ricco di informazioni sulla collezione e sull'offerta di attività didattiche, che si rivolge soprattutto ai giovani e alle scuole;
- d) il museo contenitore: è un'istituzione che ospita mostre diverse durante l'anno e che quindi non possiede una propria collezione. Rappresenta un vero e proprio contenitore per mostre temporanee. Si può affermare che il museo contenitore sia l'edificio stesso. L'attività principale di questa categoria è la gestione del servizio e la fidelizzazione del visitatore. Palazzo Grassi a Venezia, ma non solo, può essere preso come esempio per questa categoria.

Le dimensioni caratterizzanti l'impresa museo sono però le prime due, quella conservativa e quella espositiva, e rappresentano le leve gestionali sulle quali riversare tutte le possibili iniziative di differenziazione.

La dimensione di servizio è forse più associabile ai musei contemplativi e contenitore. Soprattutto questi ultimi che nel corso degli anni, vanno ad assumere un aspetto poliedrico e multifunzionale.

Nel corso degli ultimi anni il museo contenitore ha percorso un cammino evolutivo assumendo sempre più le fattezze di un centro polifunzionale e multisensoriale nel quale si identificano diversi tipi di attività culturale (dalla musica, al teatro all'arte visiva...).

In questo paper il museo viene presentato come un'organizzazione profit, ma in senso autoreferenziale, al servizio della società e del suo sviluppo che acquista, conserva, ricerca e comunica opere e materiali relativi all'uomo e al suo ambiente.

L'unità di analisi sarà costituita quindi da musei e spazi espositivi dedicati all'arte moderna e contemporanea: a differenza delle altre tipologie museali, nelle quali sembra aver attecchito una più consapevole e matura "cultura del pubblico", i musei d'arte non hanno sinora dimostrato la necessità di adattarsi e rapportarsi creativamente agli scenari in evoluzione. Facendo riferimento alle tipologie individuate precedentemente, l'attenzione sarà rivolta ai musei contemplativi ma soprattutto a quelli definiti come contenitore.

Il museo come organizzazione, non opera autonomamente, in un ambiente statico e privo di sollecitazioni esterne. Esso si trova al centro di una fitta rete relazionale costituita da numerose categorie di stakeholders, endogeni ed esogeni, e da altri musei e istituzioni culturali legati da rapporti di concorrenza diretta e indiretta nonché di collaborazione.

Prima che un museo o un'istituzione culturale riesca a definire i lineamenti di un'analisi strategica, deve fare chiarezza su quelli che sono gli obiettivi di medio e lungo termine comunemente racchiusi nel concetto di *mission*.

Visto le priorità elencate in precedenza (acquisto, conservazione, ricerca e comunicazione), appare impossibile l'individuazione di un'unica mission. Di seguito ne vengono esemplificate alcune:

- la preservazione dell'istituzione museale nel tempo
- la diffusione dei valori estetici
- la tutela degli interessi della comunità
- la qualità dell'offerta
- l'economicità della gestione

- ecc.

Individuare le mission, o la vision, con chiarezza favorisce la comunicazione sia verso l'interno_ attraverso la condivisione di valori e motivazione_ che verso l'esterno_ attraverso la comunicazione di un'immagine chiara e comprensiva del museo e del progetto culturale.

Conoscere l'ambiente competitivo è sinonimo di chiarezza nei confronti dello scenario nel quale l'azione di acquisto o consumo del servizio culturale avviene.

Le dimensioni di analisi del sistema di offerta museale possono essere riassunte nelle seguenti distinzioni:

- dimensione territoriale: rispetto alla distribuzione geografica sul territorio
- dimensione giuridica: in relazione all'assetto proprietario
- dimensione tipologica: a seconda delle caratteristiche delle collezioni
- dimensione di funzionalità: a seconda delle condizioni di fruizione.

Considerando la situazione italiana, si possono fare le seguenti considerazioni:

- 1) il sistema italiano appare fortemente frammentato sul territorio nazionale, anche se esistono delle agglomerazioni dovute all'ampio bacino di utenza
- 2) i musei italiani sono, per la maggioranza, pubblici anche se il peso dei musei privati sta progressivamente aumentando
- 3) c'è la tendenza a privilegiare la specializzazione tematica
- 4) è possibile anche incrociare i dati relativi alla specializzazione tipologica e quelli relativi alla modalità proprietaria²
- 5) risulta anche che l'effettiva consistenza dell'offerta è nettamente inferiore alle potenzialità effettive.

La progressiva specializzazione tematica rispecchia la volontà di differenziare l'offerta, al fine di rispondere in maniera puntuale all'evoluzione della domanda di prodotti e servizi culturali che tende a riflettere la sempre maggior indipendenza nella gestione del tempo libero.

Al fine di individuare gli attori dell'arena competitiva nel contesto museale, non è sufficiente focalizzare l'attenzione su tutti i musei tipologicamente e giuridicamente simili e territorialmente legati. È necessario anche considerare luoghi e siti artisticamente e storicamente importanti che in molti casi assumono un elevato potere attrattivo.

L'assenza di una politica di gestione integrale dei beni culturali, può creare rapporti concorrenziali tra patrimonio monumentale e istituzioni museali (a volte percepiti come sostituti perfetti e legati da un rapporto di "cannibalizzazione").

² In Brusio e Santagata (1992)

Vista la natura delle dimensioni caratteristiche e del prodotto/servizio erogato e viste le aspettative del visitatore/consumatore culturale, sembra utile al fine di individuare possibili concorrenti, fare riferimento al concetto di “filiera di produzione”.

Per quanto riguarda la distribuzione/fruizione del bene o servizio culturale, essa può avvenire anche in maniera indiretta, senza cioè che il consumo implichi la presenza fisica (grazie anche all'utilizzo di diverse tipologie di media). Così, al museo tradizionale atto alla conservazione dei beni culturali si affiancano altri operatori che agiscono nella “fase di distribuzione” dei beni stessi.

Ma le nuove tecnologie, nonostante la dilatazione degli eventi culturali nel tempo e nello spazio, generano una fruizione indiretta che spesso viene accostata alla fruizione diretta. Tale accostamento risulta improprio, in quanto il contenuto contemplativo ed emozionale proprio del contatto visivo con l'opera non può essere sostituito da artefatti di vario genere.

Per comprendere le relazioni concorrenziali tra i diversi attori è necessario identificare quali funzioni d'uso e quali bisogni un bene culturale sia chiamato a soddisfare. Per quanto riguarda la visita museale può essere suscitata da diverse motivazioni, a seconda dell'interesse individuale che spinge all'investimento di risorse nella visita.

I destinatari dell'offerta museale non si identificano erroneamente solo con i visitatori: tra i destinatari vanno anche annoverati i sostenitori e la comunità scientifica.

Intessere rapporti con il mondo della ricerca può contribuire ad accrescere e valorizzare il bagaglio di conoscenze di cui un museo dispone.

I sostenitori sono tutti quei soggetti che mettono a disposizione di un museo risorse finanziarie e umane, sia per fare da supporto all'attività del museo sia per finanziare progetti culturali specifici (rientrano in questa categoria anche i collezionisti d'arte).

Con tutte e tre le categorie possono essere distinti due tipi di relazione:

- 1) le relazioni esistenti: sono i rapporti in essere
- 2) le relazioni potenziali: si tratta dei rapporti che potrebbero essere attivati.

Se le categorie di interlocutori sono diverse per aspettative e processi decisionali, allora appare importante mantenere una certa congruenza tra i differenti approcci adottati nei confronti di ciascuna di esse.

La domanda di cultura e di esperienze culturali ha subito nel corso degli anni, differenti tendenze evolutive. Si possono quindi identificare sei stati della domanda:

- *assenza di domanda*: questo stato riguarda solo particolari istituzioni museali, come le gallerie di arte contemporanea che spesso, a detta dei fruitori, richiedono un elevato grado di preparazione scientifica.

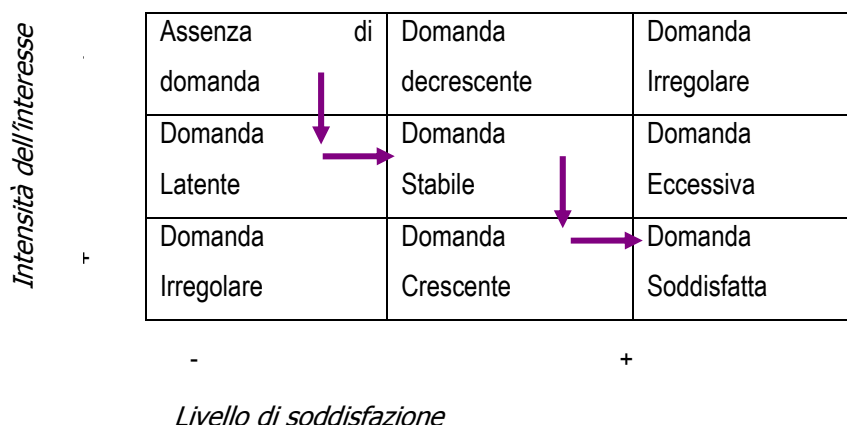
Il blocco è quindi solo di carattere psicologico e spesso il museo può contribuire al superamento di esso attraverso opportune azioni di comunicazione e informazione

- *domanda latente*: essa non viene espressa poiché non ritrova nell'offerta i requisiti tali da soddisfarla
- *domanda decrescente*: spesso il trend negativo della domanda museale può essere correlato ai fattori che influenzano negativamente l'evoluzione dei consumi culturali
- *domanda irregolare*: altrettanto spesso la domanda museale può essere legata ai flussi turistici e quindi al concetto di stagionalità e ciclicità
- *domanda soddisfatta*: è una situazione positiva che però rappresenta anche una situazione di rischio nel caso di elevate oscillazioni delle preferenze dei consumatori/visitatori
- *domanda eccessiva*: rappresenta la situazione tipica delle strutture museali maggiormente frequentate che si trovano in difficoltà per i motivi elencati in precedenza (stagionalità e ciclicità).

Per un approccio dinamico è possibile visualizzare graficamente l'andamento favorevole della domanda in funzione di due criteri:

- l'intensità dell'interesse della domanda
- il livello di soddisfazione della domanda.

Graficamente quindi:



Le decisioni relative alla politica di prodotto sono quindi prese in relazione alle caratteristiche del sistema di offerta, di cui alcuni elementi sono stati precedentemente forniti.

Una struttura museale è chiamata ad erogare un servizio complesso. Il contenuto del servizio museale si esprime attraverso tre dimensioni fondamentali:

- i servizi di divulgazione: finalizzati al supporto della conoscenza del progetto culturale del museo e della visita della struttura, realizzati attraverso un'attività di documentazione sulla collezione
- i servizi di accoglienza: intesa in senso estensivo e destinati al miglioramento della qualità complessiva della fruizione

- i servizi complementari: non strettamente riconducibili alla visita presso la struttura ma realizzati per massimizzare il grado di sfruttamento degli spazi eventualmente disponibili (cfr. struttura multifunzione)

Nelle scelte di posizionamento l'analisi di ogni singola componente della dimensione di servizio è un requisito necessario.

Nel primo caso (cfr.servizi di divulgazione) la finalità è quella di aumentare l'efficacia culturale della visita museale, attraverso azioni che possono essere svolte anche in tempi antecedenti alla visita.

La qualità del materiale informativo divulgato contribuisce a definire in maniera efficace il rapporto che intercorre tra il museo e il suo pubblico.

I servizi di accoglienza cercano di soddisfare diverse aspettative espresse dalla domanda, che interpreta la visita al museo non solo come esperienza culturale ma anche come occasione di svago e intrattenimento.

Nel caso dei servizi complementari, la loro attivazione può essere ricondotta all'esistenza di un progetto culturale articolato.

La tre dimensioni di servizio vanno racchiuse sotto un cappello più importante: l'esposizione.

Si tratta del prodotto/servizio primario per l'istituzione museale che deve essere curato nei minimi dettagli per riuscire ad attrarre il maggior numero di visitatori interessati.

La funzione espositiva che comprende la scelta delle opere e quella dell'allestimento, viene solitamente svolta del curatore che assume un ruolo molto importante visto che di fatto, è chiamato a definire gli elementi che faranno da tramite tra il museo e i visitatori.

La figura del curatore, figura chiave nella definizione delle funzioni conservativa ed espositiva, è oggetto di un dibattito acceso su quella che dovrebbe essere effettivamente la sua funzione:

- dovrebbe astenersi il più possibile dall'avere un ruolo diretto nell'interazione tra gli oggetti contenuti nel museo ed i visitatori, in quanto i visitatori dovrebbero essere liberi di definire il proprio rapporto di fruizione con l'opera
- dovrebbe esprimere liberamente il proprio pensiero culturale, permettendo al visitatore di valutare criticamente l'approccio interpretativo adottato.

Questa ambivalenza viene espressa anche nella scelta dell'allestimento, fase in cui il progetto museografico prende corpo.

Le scelte espositive hanno la capacità rilevante di influenzare la percezione degli oggetti esposti da parte dei visitatori: tale concetto si riallaccia alla duplice interpretazione della figura del curatore.

Oggi la tendenza è quella di mantenere un distacco tra il responsabile della progettazione e il fruitore dell'esposizione al fine di mantenere una relazione critica con il pubblico del museo (cosa che può mantenere vivo l'interesse per l'attività dell'istituzione in questione).

Per quanto attiene ai supporti informativi è possibile individuare tre dimensioni della comunicazione:

- le indicazioni delle gallerie e dei percorsi
- i pannelli esplicativi del contenuto di ciascuna sala
- le informazioni a supporto di ogni singolo pezzo.

Il curatore ricopre quindi un ruolo molto importante per la personalizzazione del museo in funzione delle esposizioni: può avere due differenti estrazioni, a seconda che la persona abbia una formazione pregressa di tipo artistica oppure che provenga da un ambito prettamente statale in quanto figura di riferimento nell'ambito dell'amministrazione pubblica.

A seconda della tipologia museale considerata, deve essere tenuta in considerazione l'esistenza delle mostre temporanee (possono essere considerate come il lancio di un nuovo prodotto per un'impresa industriale), mostre con una durata limitata nel tempo. Hanno un carattere di integrazione piuttosto che di sostituzione delle mostra principale e possono essere considerate come una leva competitiva che va ad incidere sul posizionamento dell'istituzione museale

Per quanto invece concerne le decisioni relative al prezzo, le fonti socio-economiche di influenza nel processo di acquisto e quindi indirettamente del processo di *pricing* sono principalmente la condizione sociale e la preparazione culturale dei visitatori³. Le decisioni di prezzo deve anche tener conto delle attività alternative alla visita museale, che in alcuni casi sono anche gratuite.

Quanto maggiore è la presenza di alternative di consumo, o attività percepite come tali, tanto maggiore sarebbe l'effetto negativo derivante dall'imposizione di un corrispettivo per l'accesso al museo (domanda elastica rispetto al prezzo).

Lungo questo percorso, deve essere definito il valore generato dal museo e soprattutto devono essere chiarificati gli indicatori di performance dell'istituzione. A questo punto quindi è spontaneo chiedersi se il successo di un museo o spazio espositivo è identificabile con un elevato numero di visitatori o con un elevato numero di acquisizioni o donazioni ricevute.

The network perspective

La letteratura organizzativa attribuisce alla prospettiva relazionale sempre più rilevanza: la sempre crescente attenzione è da attribuire all'individuazione di relazioni informali all'interno delle organizzazioni ma soprattutto alle nuove caratteristiche dell'ambiente competitivo:

- l'imporsi di una nuova modalità concorrenziale: le dimensioni delle aziende tendono a diminuire sempre più e l'adozione di nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione contribuiscono alla scomparsa della logica gerarchica
- la collaborazione si sostituisce alla concorrenza

³ In Wright, *Quality of Visitors Experiences in Art Museum*

- nuove modalità produttive e nuove forme organizzative emergono dall'applicazione delle nuove tecnologie.

Nonostante i repentini cambiamento del mercato e delle organizzazioni, i tratti distintivi delle network organizations si riassumono nei due seguenti elementi:

- i nodi (a volte chiamati unità o attori): possono essere definiti come l'unità di analisi, e quindi possono essere rappresentati da individui, coppie di individui, grandi sottogruppi o addirittura gruppi nella loro interezza

Allen (1976)⁴ ha fornito una classificazione dei possibili nodi all'interno di un network sociale. Possono essere sintetizzati come segue (Figura1):

- *bridges*: all'interno di un gruppo comunicativo, l'individuo che mette in relazione un gruppo a un altro o più gruppi
- *liaison*: svolge le stesse funzioni del nodo-bridge ma ha più legami con gruppi differenti
- *isolate*: questo individuo, come suggerisce il nome, non partecipa con frequenza alle attività del network comunicativo
- *star*: è l'individuo che svolge il maggior numero di interazioni.

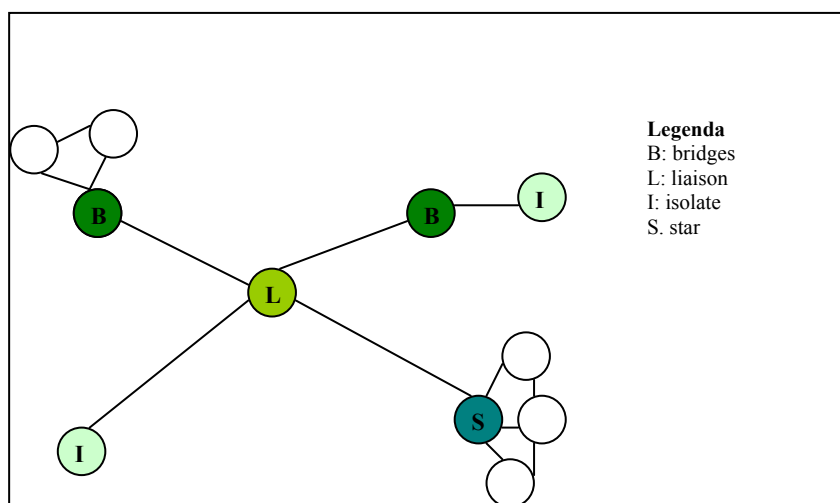


Figura 1 – Il network sociale di un'organizzazione fittizia

- le relazioni (o links): le relazioni tra nodi possono essere di differente natura e avere diverse implicazioni. Monge&Eisenberg (1987) propongono alcuni raggruppamenti che racchiudono la maggior parte dei contenuti possibili:
 - *expression of affect*
 - *influence attempt*
 - *exchange of information*

⁴ In Allen T.H. (1976), 21(6), 31-35

- *exchange of goods and services.*

Nel contesto organizzativo i nodi vengono quindi assimilati al concetto di impresa o organizzazione, e le relazioni devono essere contestualizzate all'ambiente l'impresa opera.

Le relazioni tra organizzazioni (e potrebbe essere il caso delle istituzioni museali) sono soggette al problema della *specificità delle risorse* ossia al fatto che in alcune relazioni di scambio le organizzazioni devono contribuire con risorse dedicate e quindi di ardua applicazione al di fuori del contesto relazionale.

Milgrom e Roberts (1987) affermano che il comportamento strategico è possibile solo in caso di informazione asimmetrica e incompleta, ossia solo quando gli attori non sono in grado di ottenere tutte le informazioni rilevanti per il processo di decision making e in cui ciascun attore (organizzazione museale, nel caso specifico) ha accesso ad alcune informazioni che può celare agli altri attori in gioco. Nel caso delle istituzioni museali, il problema dell'asimmetria informativa, o meglio dell'informazione incompleta viene risolto, con successo o meno, dalla creazione di network più o meno formalizzati. Le reti museali infatti possono facilitare il processo di condivisione dell'informazione: molti musei si preoccupano di elaborare dati sull'affluenza di visitatori o sull'evoluzione delle preferenze dei consumatori d'arte, e tali informazioni possono essere condivise all'interno di una rete interorganizzativa così come le competenze tecnologiche sviluppate da una struttura possono esemplificare l'attività di altre istituzioni ad essa legate da relazioni prescritte o meno.

È necessario quindi individuare il modello relazionale che intercorre tra gli attori presi in considerazione.

Mentre il contenuto relazionale identifica che cosa gli attori scambiano, la forma fornisce utili informazioni sulle modalità di connessione degli attori. La nozione di forma può riferirsi al solo legame tra due attori o all'intera rete che racchiude gli attori in un network. A livello di singolo legame la nozione di forma sta ad indicare l'intensità che caratterizza la relazione che sottostà ai due attori connessi. Quando invece si parla di network le cose cambiano sostanzialmente: la forma va definita in funzione di concetti quali, la densità, la centralità e la connessione.

La centralità è normalmente misurata dal grado di asimmetria delle relazioni e dal grado di concentrazione dei diritti di decisione nelle mani di pochi individui. Inoltre la centralità può essere espressa anche da tre indici:

- *degree*: identifica l'individuo come oggetti di diverse relazioni
- *betweenness*: rappresenta la centralità di un attore rispetto al cammino che unisce due entità
- *closeness*⁵: indica la possibilità di avere un accesso immediato ad altre entità del network.

Le azioni degli attori possono quindi essere spiegate attraverso l'uso del concetto di forma del network ed in particolare facendo riferimento alla loro posizione all'interno di esso. Le differenze strutturali fra gli attori non sono così importanti ai fini della descrizione delle loro azioni.

⁵ In Nohria&Eccles (1992)

Gli individui e le organizzazioni perseguono, durante lo svolgimento dell'attività economica, anche altri obiettivi (obiettivi di status, di socialità ecc.): è per questo motivo che spesso si parla di network sociale e non semplicemente di network.

All'interno di un network sociale quindi le relazioni formali o prescritte non rappresentano per intero un'organizzazione. Infatti le relazioni formali e quelle emergenti sono allo stesso modo importanti, al fine di comprendere il funzionamento di un'organizzazione.

È opinione diffusa che il museo sia un'istituzione auto-referenziale, che non coinvolge cioè la collettività nella progettazione strategica e nella pianificazione delle attività.

In realtà il connotato della relazionalità è insito nella natura di un museo: la valutazione delle caratteristiche organizzative e strutturali di un'istituzione museale non può infatti rimanere circoscritta alla dimensione "fisica" dei suoi confini, che divengono sempre più permeabili nei confronti del contesto esterno per una molteplicità di motivi:

- la dimensione sociale
- il rapporto tra collezione e contesto territoriale di riferimento
- il museo come strumento di comunicazione culturale
- la co-definizione delle traiettorie da seguire.

In primo luogo il museo viene considerato come luogo di incontro e socializzazione tra soggetti, indipendentemente cioè dall'esistenza di specifici progetti culturali.

Secondariamente, esso può diventare l'ambito geografico e territoriale nel quale le opere vengono espresse.

Se da un lato il museo appare una struttura chiusa, chiusura dovuta alle specificità degli oggetti che contiene, dall'altro deve sfruttare la possibilità di interagire con il proprio ambiente e ambito di riferimento.

Inoltre il museo può diventare un medium tra visitatore e struttura locale, diventando quindi uno strumento di comunicazione che dall'opera si rivolge al visitatore. In Italia il museo "esce dai suoi confini, dilaga nelle piazze e nelle strade, occupa le chiese e i palazzi, moltiplica i suoi capolavori nelle città e nelle campagne".⁶

La caratteristica di relazionalità si esprime nel ruolo proattivo che il museo ricopre, proponendosi come interlocutore per progetti di sviluppo scientifico e culturale nei confronti di imprese interessate ad investimenti in questo settore, attraverso la creazione di rapporti più o meno formalizzati.

⁶ In Paolucci A. (1997)

La figura del curatore riveste un ruolo fondamentale e può anche essere osservata dal punto di vista relazionale: vista la natura ancora burocratica e gerarchica di molte strutture museali, è necessario istillare una mentalità cooperativa nelle figure che influenzano i processi collaborativi tra musei (dal curatore ai finanziatori ecc.)

L'ottica relazionale permette anche di attribuire molta importanza al miglioramento dei rapporti di efficacia ed efficienza attivabili tra differenti strutture museali: non è una condizione ottimale quella che vede il museo come sistema chiuso rispetto al contesto sociale in cui opera, mentre sembra più importante creare un sistema-museo, che renda sinergiche le relazioni tra istituzioni culturali che insistono nella medesima area⁷.

Riconoscere e valorizzare la complessità relazionale che è insita nell'attività museale (relazioni interne _ tra diverse funzioni e specializzazioni _ e relazioni esterne_ tra il museo, il territorio, gli stakeholders e la società in senso lato) non equivale a disconoscere la natura propria del museo, quanto piuttosto ad esaltarne l'identità dinamica.

Per quanto concerne lo studio di network formali, possono essere considerati indicatori utili:

- i meccanismi di coordinamento
- le aree di attività privilegiate
- alcune altre variabili organizzative⁸.

Per quanto concerne i meccanismi di coordinamento Grandori⁹ distingue tre tipologie di meccanismi:

- la rete sociale: basata su meccanismi di relazioni interpersonali e sociali preesistenti ed è caratterizzata da reciprocità, condivisione di informazioni e relazioni di fiducia¹⁰
- la rete burocratica: rappresenta una modalità di coordinamento tra imprese che non tocca elementi proprietari e che può prevedere una struttura centrale (ad esempio consorzi) oppure no. È un rapporto con base contrattuale formale e in genere si sviluppa in presenza di una crescente complessità informativa
- la rete proprietaria: prevede un collegamento tra imprese garantito dal possesso di azioni.

Nella realtà esiste un insieme di meccanismi di coordinamento che va dalle reti strettamente connesse, assimilabili ad un'unica impresa, a reti debolmente connesse, di fatto un mercato sorretto da qualche meccanismo sociale o organizzativo.

Per quanto invece riguarda le aree privilegiate della cooperazione, diversi studi¹¹ e ricerche¹² hanno consentito di distinguerne due:

⁷ In Emiliani A. (1994)

⁸ In Bagdadli S. (2001)

⁹ In Grandori A. (1989)

¹⁰ Barney J.B., Ouchi W.G., in Nacamulli e Rugiadini (1985)

¹¹ In Bagdadli S. (1999)

¹² Paulus (1998)

- quella artistica o scientifica: che nel settore museale include lo studio e la ricerca, l'inventariazione e la catalogazione, l'esposizione della collezione permanente e le mostre temporanee, la conservazione, il restauro e la didattica
- quella gestionale-amministrativa: che include l'amministrazione, la gestione del personale, la comunicazione e la promozione, la raccolta fondi, l'accoglienza e i servizi al pubblico.

Le istituzioni culturali difficilmente cooperano quando si tratta di mettere in gioco le scelte artistiche. Nel caso in cui il museo abbia un direttore artistico difficilmente delegherà le scelte connesse alla funzione artistica.

Si è cercato inoltre di identificare le reti in termini di dimensioni (numero di nodi connessi), di individuare la presenza o meno di attori centrali, distinguere tra reti centralizzate e reti paritetiche, di individuare la diffusione delle relazioni tra nodi (connettività), e se esiste una relazione tra la forma organizzativa prescelta e il tipo di attività gestita in comune.

Ma quali sono le motivazioni che spingono alla creazione di un network culturale ed in particolare, museale? È possibile risalire alle ragioni di un network culturale, ripercorrendo quelle che sono le caratteristiche di un network organizzativo in senso lato. Come precedentemente detto, le motivazioni principali possono essere due:

- il raggiungimento dell'efficienze economica
- la complementarità delle risorse.

Le considerazioni di *efficienza economica* sono state sviluppate principalmente, tra gli altri autori, da Williamson¹³ e Barney e Ouchi¹⁴. Il parametro chiave è l'efficienza organizzativa, sia in termini di costi di produzione sia di transazione.¹⁵ La carenza strutturale di risorse per il settore culturale, l'impossibilità che i musei hanno di generare reddito con la gestione caratteristica, l'onerosità dell'attività di manutenzione (conservazione e restauro), e la dimensione minima di molti musei italiani, spesso privi di un direttore e di un personale in grado di gestirli, portano a pensare che la motivazione dell'efficienza economica sia quella più avvalorata dalle istituzioni culturali, soprattutto al diminuire delle dimensioni e all'aumento delle possibili economie di scala.

La *complementarità delle risorse* è considerata, negli studi economici e strategici, una variabile chiave per la creazione di alleanze. Quando risorse complementari sono idiosincratiche e indivisibili, e quindi non facilmente recuperabili sul mercato delle risorse e dei fattori, le alleanze diventano la modalità più adottata per il reperimento delle risorse. Le imprese infatti tendono a cooperare per avere accesso a risorse o conoscenze complementari, per fini competitivo o di sviluppo di competenze interne. La propensione a

¹³ In Williamson (1985)

¹⁴ Barney J.B., Ouchi W.G., in Nacamulli e Rugiadini (1985)

¹⁵ Costi cioè legati allo scambio di beni e servizi, per lo più costi di informazione e controllo

collaborare deriva dalla percezione di un maggior valore generabile dall'alleanza. Per ciò che riguarda i musei, la propensione all'alleanza non è così diffusa. Infatti anche se il livello di competizione tra musei (almeno in Italia) è basso, la dotazione di risorse è simile e quindi gli incentivi allo scambio sono poco sentiti.

La situazione potrebbe invece cambiare per i musei con collezioni omogenee, ma complementari rispetto ai singoli pezzi, elemento che potrebbe favorire lo scambio di pezzi o addirittura di mostre.

I vantaggi conseguibili dall'assunzione di un'organizzazione a rete sono molti: in particolare nel settore culturale le reti offrono l'opportunità dare avvio a progetti culturali sempre più qualificati, accedere a maggiori finanziamenti, creare occasioni di confronto, legittimarsi nei confronti delle altre istituzioni.

Le reti consentono inoltre di raggiungere un maggior grado di efficienza attraverso la ripartizione dei costi fissi e la riduzione dei costi totali al crescere del numero di attori in gioco. Attraverso la rete è possibile infatti il rinvio di pubblico da un'istituzione all'altra senza che questo comporti un aumento dei costi.

Tali vantaggi contribuiscono quindi alla copertura dei costi (di personale, di informazione ma soprattutto di coordinamento e gestione dei conflitti) che una rete comporta. I conflitti trovano la loro origine nella perdita di autonomia, nella non chiara distribuzione degli oneri e dei benefici, nell'asimmetria di potere fra le parti.

La cooperazione infatti è un fenomeno politico, oltre che economico, e molte delle cooperazioni tra centri d'arte e cultura sono fallite su dispute quali l'allocazione del tempo e degli spazi.

Conclusioni

I musei sono organizzazioni nel senso più stretto del termine: sono complessi di attività svolte da individui o altre organizzazioni per il raggiungimento di uno o più scopi comuni. Talvolta definito come organizzazione profit, il museo ha la capacità di autogenerarsi e di autoalimentarsi. Ma non sarebbe in grado di reinvestire le proprie risorse senza l'appoggio di altri attori che ne alimentano anche solo l'attività caratteristica (dimensione conservativa ed espositiva).

È possibile quindi affermare che le istituzioni museali si trovano immerse in una rete di relazioni, spesso formalizzate ma molto più di frequente, di carattere non ufficiale. Le relazioni che vengono a crearsi, perseguono così un duplice obiettivo: da un lato c'è il perseguimento dell'economicità della relazione e dall'altro obiettivi di carattere sociale. Relazioni di questo tipo vengono quindi definite network sociali.

Quando due o più attori sono legati tra loro dal perseguimento di obiettivi comuni, emergono alcune problematiche legate all'espressione di potere, di autorità e di leadership.

Nell'analisi reticolare delle organizzazioni il potere viene spesso definito in funzione della posizione che un attore assume all'interno del network. Ma questa è una condizione necessaria ma non sufficiente affinché un attore rivesta un ruolo predominante all'interno di una rete.

Il controllo delle informazioni e delle risorse può anch'esso, essere sinonimo di centralità e controllo nei confronti degli altri attori del network.

Ma tutte queste considerazioni sarebbero inutili senza un'importante premessa: le relazioni tra gli attori non sono possibili senza l'appoggio delle attività di comunicazione. Se infatti un attore, un museo in questo caso, non sapesse dell'esistenza di altri attori all'interno dell'arena competitiva, non potrebbe mai pensare ad una possibile collaborazione per lo scambio di risorse e informazioni. Inoltre i processi comunicativi intervengono nel mitigare i conflitti e avviano processi di negoziazione.

Va anche detto che ogni istituzione porta con sé almeno due tipologie di capitale quello finanziario e quello sociale costituito principalmente dal bagaglio di opportunità ricevute dalle relazioni informali con altri attori. Inoltre ogni museo, per la tipologia alla quale appartiene, esprime bisogni e fini particolari anche in funzione del pubblico al quale si rivolge e degli stakeholders di riferimento. Ma cosa dovrebbe spingere musei così diversi tra loro alla collaborazione? I vantaggi conseguibili sono molti, ma la visione del network può apparire in contraddizione con il perseguimento degli scopi delle singole istituzioni. Ecco perché, è possibile anche parlare di comportamenti opportunistici giustificati anche dalla presenza di asimmetrie informative.

Il presupposto all'analisi strategica è di verificare l'opportunità o meno di creare relazioni con soggetti che agiscono nello stesso ambito, ed eventualmente di individuare il grado di successo delle relazioni in essere e quello di utilità di quelle *in fieri*.

L'analisi microeconomica può quindi essere un utile strumento per la comprensione dei comportamenti degli attori nelle reti sociali: anche se il binomio economia-cultura è l'oggetto di molte critiche, l'analisi delle attività degli attori del settore culturale non può prescindere da considerazioni di tipo economico e funzionale.

Bibliografia

Allen T.H. (1976), *Communication Networks – The Hidden Organizational Chart*, The Personnel Administrator, 21 (6), 31-35

Bagdadli Silvia (1995), *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, in Economia&Management, n. 1

Bagdadli Silvia (2001), *Le reti di musei*, Egea Milano

Barney J.B., Ouchi W.G., *Costi dell'informazione e strutture economiche di governo delle transazioni*, in Nacamulli R.C.D. e Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna

Brusio e Santagata (1992), *I musei*, Rapporto sull'economia dell'arte e della cultura, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli

Emiliani A. (1994), *Gestione integrata dei servizi*, in Notiziario del Ministero dei Beni Culturali ed Ambientali, n. 42-43

Grandori Anna (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, Economia&Management, 7

Lomi Alessandro (1991), *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna

Monge P.R. & Eisenberg E.M. (1987), *Emergent Communication Networks*, in Jablin L., Roberts K., Porter L., *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications

Nohria Nitin & Eccles Robert (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston

Paolucci A. (1997), *Italia paese del museo diffuso*, in Morigi Govi C. Mottola Molfino A. (a cura di), *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?*, U. Allemandi&C.

Paulus O. (1993), *Approche économique*, in Duprat g. (a cura di), *Note d'information concernano le rapport sur le reseux de musees*, Institut d'Etude Politiques de Strasbourg

Solima L. (1998), *Le gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova

Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York